



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

BRUNA GUIMARÃES GONÇALVES

**A MUDANÇA NA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM ORGÃO PÚBLICO**

Brasília
2016

BRUNA GUIMARÃES GONÇALVES

**A MUDANÇA NA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM ORGÃO PÚBLICO**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gerência de Projeto de Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Lyra

Brasília
2016

BRUNA GUIMARÃES GONÇALVES

**A MUDANÇA NA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM ORGÃO PÚBLICO**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* Gerência de
Projeto de Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Lyra

Brasília, ____ de _____ de 2016.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Prof. Dr. Paulo Foina

RESUMO

Possuir um ambiente organizacional em que sua estrutura é baseada em projetos é um desafio pra muitas organizações, principalmente em órgãos públicos, na qual são responsáveis pela melhoria da prestação dos serviços público, que é uma exigência do povo brasileiro e o gerenciamento de projetos auxilia nessas respostas a sociedade. Pensar nessa temática é o que leva esse trabalho a descrever e avaliar as mudanças que ocorrem ao implantar o processo de gerenciamento de projetos, avaliar quais os impactos gerados nas pessoas e orçamento, como lidar com as mudanças e como a estratégia da organização está envolvida com a gestão de projetos. Dessa forma, baseado no ambiente do Ministério das Cidades, foi realizado uma coleta e análise de dados com gerentes envolvidos em projetos do órgão. Com os resultados dessa pesquisa notou-se que ao implantar o gerenciamento de projetos a taxa de satisfação dos envolvidos aumentou e os projetos foram finalizados com sucesso. Percebeu-se que o Ministério ainda possui uma estrutura funcional, sem redução de hierarquia, com mudanças constantes na liderança e dificultando o alavanche e patrocínio dos projetos. Notou-se que são poucas as horas aplicadas em treinamento, mas mesmo com essa taxa baixa, os conhecimentos adquiridos têm contribuído positivamente para o Ministério. No tema de planejamento estratégico a metodologia de gerenciamento de projetos implantada auxiliou os projetos a estarem alinhados aos objetivos estratégicos do órgão, por mais que ocorra um desconhecimento por parte dos envolvidos em projetos. Assim, percebe-se que atuar na gestão de projetos é um desafio, que ao ocorrer o apoio da alta direção empresarial, possui como benefício um ambiente controlado e com resultados positivos para o alcance dos objetivos de negócio da organização.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Órgão público. Recursos Humanos. Custo.

ABSTRACT

An organizational environment that has a project based structure is a challenge to many institutions. That affirmation is particularly true when it comes to the public sector, since public agencies must fulfill their obligations to the Brazilian people. Fortunately, project management helps in that. This is in fact the theme that this paper intends to explore. It will describe and evaluate the many changes that happen when a project management process is deployed. Based on the Ministry of Cities' environment, some data was collected from the managers involved in projects there. The results show that due to the implementation of the management process the levels of satisfaction of the personnel increased and that the projects came to a successful closure. That proves that the Ministry still has a functional structure and that no perceptible modifications were made to the hierarchy. In fact, constant changes in leadership make it difficult to encourage projects as well as sponsor them. It's also important to point out that, even though only a few hours were allotted to the training of the personnel the amount of knowledge acquired has indeed contributed positively to the Ministry. Project management ensured that the projects delivered to business needs, even when some of the personnel involved didn't know much about these goals and objectives. Therefore, we understand that working with project management is very a challenging thing to do, but that it also provides the institution with many benefits whenever there's enough support coming from the head of the company.

Key words: Project management. Public agency. Human Resources. Cost.

LISTA DE SIGLAS

| | |
|---------|--|
| ABGP | Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos |
| ICB | IPMA Competence Baseline |
| IPMA | International Project Management Association |
| ISO | International Organization for Standardization |
| NCB | National Competence a Baseline |
| PMBOK | Project Management Body of Knowledge |
| PMI | Project Management Institute |
| PMO | Project Management Office |
| PRINCE2 | Project In a Controlled Environment |
| RBC | Referencial Brasileiro de Competencias |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 7 |
| 1 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 10 |
| 1.1 Project Management Body of Knowledge (PMBOK) | 14 |
| 1.1.1 <i>Custos</i> | 15 |
| 1.1.2 <i>Recursos Humanos</i> | 17 |
| 1.2 Prince2 | 19 |
| 1.2.1 <i>Custos</i> | 21 |
| 1.2.2 <i>Recursos Humanos</i> | 22 |
| 1.3 Referencial Brasileiro de Competências (RBC)..... | 25 |
| 1.3.1 <i>Custos</i> | 27 |
| 1.3.2 <i>Recursos Humanos</i> | 27 |
| 1.4 ISO 21500 | 28 |
| 1.4.1 <i>Custos</i> | 32 |
| 1.4.2 <i>Recursos Humanos</i> | 33 |
| 2 RESULTADOS/ANÁLISE | 35 |
| CONCLUSÃO | 42 |
| REFERÊNCIAS..... | 46 |
| APÊNDICE A – Questionário da pesquisa com Ministério das Cidades | 48 |

INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos tem como objetivo a necessidade de gerir projetos que atendam os objetivos estratégicos da organização, que agreguem valor e que resultem nos benefícios propostos.

O atual cenário competitivo leva as organizações a buscarem a excelência como forma de maximizarem os seus resultados. Se acomodar no conforto das atividades e processos atuais, acreditando que continuará válido para o futuro, não se torna a melhor forma de agregar valor a organização. No dinâmico mundo atual o ambiente externo, as prioridades e estratégias organizacionais mudam e novos processos e tecnologias estão sendo disponibilizadas. Esta condição têm exigido adaptações na forma como são geridas as estratégias, processos e modelo de gestão.

Neste contexto, a excelência em gerenciamento de projetos passou a ser um objetivo das organizações para controlar e gerir seus projetos dentro dos prazos, custos e escopo, para promover mudanças e alcançar seus objetivos de negócios e também a satisfação das pessoas envolvidas.

Segundo o Autodiagnóstico do SISP (2011) de 2010, dos 96 órgãos públicos que responderam, apenas 30% possuem metodologia de gerenciamento de projetos. Daqueles que informaram que não possuem metodologia, 81% responderam que pretendem implantá-la nos próximos anos.

A gestão de projetos tem importância para a organização, pois as mudanças são constantes e a forma de trabalho não é mais a mesma e se adaptar as mudanças forma um grande diferencial e facilitador para as empresas.

Não possuir uma estrutura de gerenciamento de projeto pode afetar a estratégia da organização, pois, segundo o Guia PMBOK (2013) os projetos, embora sejam de natureza temporária, podem ajudar a alcançar as metas organizacionais quando estão alinhados com a estratégia da organização. Quando o negócio tem um alinhamento constante com o projeto, suas chances de sucesso aumentam consideravelmente porque o projeto permanece alinhado com a direção estratégica da organização.

Cada vez mais, as organizações bem-sucedidas empregam a gestão de projetos para promover mudanças e alcançar seus objetivos de negócios.

Neste contexto, surge como questionamento: Quais os impactos gerados nas pessoas e orçamento em decorrência da implantação de gestão de projetos? Como lidar com as mudanças ocasionadas pelo gerenciamento de projetos? Como a estratégia da organização está envolvida com a gestão de projetos?

Este trabalho tem como objetivo descrever e avaliar as mudanças que ocorrem quando um órgão público começa a utilizar o gerenciamento de projetos em seus processos e descreve os impactos gerados nas pessoas e no orçamento, sob uma análise comparativa do ambiente antes de implantar o gerenciamento de projeto e como está o ambiente depois que o gerenciamento de projeto está em vigor.

Esta pesquisa se justifica pela importância de implantar o gerenciamento de projetos em órgãos públicos, responsável pela melhoria da prestação dos serviços públicos, que é uma exigência do povo brasileiro e a utilização de gerenciamento de projetos na administração pública é uma forma de melhorar as respostas aos anseios da sociedade.

Segundo o SISP (2011), explorar a interdisciplinaridade do gerenciamento de projetos pode proporcionar alternativas para aperfeiçoar ainda mais os modelos existentes e potencializar os seus resultados, para responder adequadamente às necessidades da administração contemporânea.

Com isso, este trabalho vem trazer uma contribuição no entendimento das mudanças ao implantar o gerenciamento de projetos. Este entendimento é fundamental para que seja possível estabelecer mudanças e alcançar os objetivos de negócio, permitindo uma melhoria nos resultados e ambiente organizacional.

O órgão escolhido foi o Ministério das Cidades que atua em setores de desenvolvimento urbano, habitação, saneamento básico e ambiental, transporte urbano, trânsito, por meio de políticas, com articulação entre as diversas esferas de governo, com o setor privado e organizações não-governamentais, por meio de ações e programas, planejamento, regulação, normatização e gestão, por meio de participação na formulação das diretrizes e prioridades na aplicação de recursos públicos, bem como criar normas, acompanhar e avaliar programas federais.

O gerenciamento de projetos no Ministério das Cidades foi implantado em setembro de 2012, que tornou-se oficial por meio de uma portaria na qual descrevia

a criação do Escritório de Projetos, com intuito de realizar a gestão de projetos e processos e estar alinhado ao planejamento estratégico do Ministério.

No órgão são três fatores que levam a abrir um novo projeto, são eles: Compras acima de um milhão de reais, compras da área de tecnologia da informação e compras de natureza continuada no valor acima de 100 mil reais.

A análise dos dados coletados é qualitativa e quantitativa. Por meio de um formulário, são coletadas informações necessárias com os gerentes de projetos do órgão, que estão envolvidos em projetos da empresa, com o objetivo de compreender o ambiente de trabalho e os fatores de cada projeto representado. Após a coleta das informações, os dados serão analisados e comparados no intuito de ter uma avaliação dos aspectos diferenciais ao se implantar a gestão de projetos em órgão público.

Ao buscar compreender a mudança gerada no ambiente do órgão público, realizou-se uma pesquisa, em forma de questionário com 16 perguntas, na qual obteve-se 100% de participação dos principais envolvidos na gestão de projetos. O questionário foi dividido entre a área de recursos humanos e a área de custos. Dentre essas áreas, foram abordadas as seguintes temáticas para melhor explicar o tema. Em recursos humanos os temas foram: motivação, produtividade, taxa de sucesso e treinamento. Em custos os temas foram: volume e planejamento estratégico.

O trabalho se divide em dois capítulos. O primeiro capítulo corresponde ao referencial teórico, que aborda conceitos sobre gerenciamento de projetos e as seguintes metodologias: Project Management Body of Knowledge (PMBOK), PRINCE2, Referencial Brasileiro de Competencias (RBC) e ISO 21500. O capítulo dois apresenta os resultados e análise dos dados levantados.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Projetos têm sido realizados já no início dos tempos. Os projetos das civilizações antigas eram referentes a religião, poder ou construção de monumentos. Porém, isso tem evoluído nos últimos anos, em que projetos estão atingindo novos níveis de sofisticação e popularidade (KEELLING, 2002). O PMI traz uma definição sobre o que é um projeto: "É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo" (PMI, 2012, p. 3). Assim, projetos contemporâneos apresentam-se de várias formas, sendo que todos possuem algumas características em comum, que são elas: são empreendimentos independentes, possuem limite de duração e propósitos e objetivos diferentes. E a maioria dos projetos também possuem recursos, administração e estrutura administrativa própria (KEELLING, 2002).

Projeto é um empreendimento não repetitivo, que possui uma sequência entendível e lógica de eventos, com início, meio e fim, conduzido por pessoas envolvidas e se destina a atingir um objetivo claro e definido. Tudo com parâmetros de tempo, custo, recursos e qualidade pré-definidos (VARGAS, 2009).

Atualmente a necessidade de implementar e controlar processos inovadores se dá pelo crescimento dinâmico dos mercados, a necessidade de flexibilidade e foco nos clientes e pelo aumento da complexidade dos negócios. O início da utilização de abordagens orientadas para projetos está embasado nas necessidades de melhorias contínuas dos processos de negócios da organização (ABGP, 2005).

Trabalhar em cima dessas melhorias faz com que empresas percebam o quão necessário para os negócios é acompanhar as mudanças. A ênfase sobre a mudança aumenta a importância da gestão de projetos. Em um mercado que está em constante mudança, empresas podem desenvolver inovações em cima de novos produtos, usar reengenharia em si mesma ou estabelecer compromissos de mercado com outras organizações. Um ou mais projetos surgirão por meio dessas inovações (VERZUH, 2000).

Em relação a mudanças, Valle (2007) cita:

Desde o início dos tempos nosso mundo permanece em constante estado de mudança. As mudanças que acompanhamos por meio da história

refletem-se diretamente no ambiente das empresas e, principalmente, em sua forma de gestão (VALLE, 2007, p.45).

Verzuh (2000) também complementa que existem várias teorias que explicam o porquê que o atual funcionamento do mundo são os projetos. Um dos fatores, talvez uns dos principais, é a tecnologia. Houve grandes mudanças no trabalho com a automação e informatização, retirando o trabalho repetitivo e fazendo com que pessoas fiquem mais focadas em novos produtos e serviços, que é algo que não pode ser automatizado. Com novos produtos, novos projetos são criados.

“A gestão de projetos pode definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto” (KERZNER, 2006, p.16).

Em geral, para Vargas (2009), o gerenciamento de projetos é utilizado em qualquer tipo de situação em que um empreendimento difere do que é rotina na empresa. É importante ter uma atividade de gerenciamento de projeto intensificada quando o empreendimento é único e pouco familiar. O sucesso da gestão de projetos está vinculado ao sucesso com que as atividades são unidas e realizadas. E também em diferenciar os projetos das atividades rotineiras da organização.

A atividade de projeto está apoiada na igualdade de oportunidades, pois homens e mulheres de todas as nacionalidades têm sido reunidos quando se procura visão, talento e habilidade. A iniciativa de projetos oferece oportunidade a pessoas que poderiam não alcançar reconhecimento no trabalho de rotina (KEELLING, 2002).

Firmino (2005) complementa que o conceito de projeto descreve uma importante ferramenta para realização de mudanças. Com a utilização dos projetos, as mudanças podem acontecer de modo planejado e controlado, com objetivos e expectativas definidos, com escopo, tempo e custo programados previamente.

A conquista da excelência na gestão de projetos será adquirida com mudanças, que podem levar poucos anos ou décadas. É de extrema importância a rapidez nas mudanças. Executivos necessitam de comprometimento com a mudança para gestão de projetos e concordar no quanto a mesma é importante e que acrescenta valor à organização (KERZNER, 2006).

Segundo pesquisa realizada pelo PMI Brasil no Estudo Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2012¹, há pouca resistência relevante nas organizações na gestão de projetos, sendo de 56% do total, e 37% apresentaram média resistência e apenas 7% apresentaram resistência.

A principal vantagem do gerenciamento de projetos é que pode ser aplicado em qualquer empreendimento, independe do seu orçamento, tamanho e complexidade, ele não se limita a projetos gigantescos, de alta complexidade, custo e não é específico a uma linha de negócios. É eficaz em conseguir resultados dentro do prazo e do orçamento definidos pela organização (VARGAS, 2009).

O gerenciamento por projetos facilita a mudança organizacional, amplia flexibilidade e torna a organização dinâmica, possibilita uma melhor utilização de recursos e descentraliza as responsabilidades da Gerência Operacional (ABGP, 2005).

Cada projeto possui características que exigem que a gestão de projeto seja realizada de maneira específica, na qual é refletida no planejamento do projeto e na criação de condições mais favoráveis para o desenvolvimento de tarefas do projeto, dos seus objetivos, custos, tempos e também na escolha das pessoas responsáveis pelas tarefas do gerenciamento de projetos (ABGP, 2005).

Sobre metodologia do gerenciamento de projetos, Valle (2007) descreve que é algo que:

Determina quais entregas específicas de gerenciamento de projetos necessitam ser realizadas em um dado momento, possivelmente fornecendo modelos de documentos e disponibilizando ferramentas aceleradoras para sua execução (VALLE, 2007, p. 73).

Existem opções de padrões e metodologia de gerenciamento de projetos que buscam uma forma de melhorar a gestão de projetos. Nesse estudo será abordado as seguintes metodologias:

- Project Management Body of Knowledge (PMBOK);
- PRINCE2;
- Referencial Brasileiro de Competencias (RBC);
- ISO 21500.

É importante ressaltar o que Kerzner (2006) comenta sobre metodologia de gestão de projetos:

¹ PM Survery.org, 2012

O simples fato de ter e seguir um método de gestão de projetos não é garantia de sucesso e excelência. A necessidade de aperfeiçoamento no sistema pode ser crítica. Além disso, fatores externos podem representar forte influência no sucesso ou no fracasso da metodologia de gestão de projetos de uma organização. A mudança é uma realidade no atual ambiente organizacional, e não há nada que indique que esta situação venha a ser diferente no futuro. Os rápidos avanços tecnológicos que exigiram as mudanças em gestão de projetos nas duas últimas décadas, provavelmente, não perderão intensidade. Outra tendência, a crescente sofisticação dos consumidores e clientes, deve continuar e não desaparecer. Em muitas indústrias, o controle da qualidade e dos custos passa a constituir virtualmente um tópico único. Outros fatores externos hoje presentes incluem as fantásticas fusões e aquisições de empresas, que se concretizam às vezes da noite para o dia, assim como as comunicações em tempo real (KERZNER, 2006, p. 102 - 103).

Na necessidade de melhorias no que tange a gestão de projetos, empresas precisam se aperfeiçoar para acompanhar o processo de evolução empresarial, assim Kerzner (2006) complementa:

As metodologias de gestão de projetos precisam mudar à medida que ocorrem mudanças nas organizações, em respostas à constante evolução no ambiente empresarial. São, porém, mudanças que exigem a plena dedicação dos administradores em todos os níveis da organização, com uma visão que conduza ao desenvolvimento de sistemas de gestão de projetos em completa integração com os demais sistemas empresariais da organização (KERZNER, 2006, p. 102 - 103).

Atualmente, de acordo com o PMI (2012), no Guia PMBOK existem dez áreas de conhecimento distintas, que representam um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização. Essas dez áreas de conhecimento são usadas na maior parte dos projetos, na maioria das vezes. As equipes dos projetos utilizam essa e outras áreas de conhecimento, de modo apropriado, para os seus projetos específicos. As áreas de conhecimento são: Gerenciamento da integração do projeto, Gerenciamento do escopo do projeto, Gerenciamento do tempo do projeto, Gerenciamento dos custos do projeto, Gerenciamento da qualidade do projeto, Gerenciamento dos recursos humanos do projeto, Gerenciamento das comunicações do projeto, Gerenciamento dos riscos do projeto, Gerenciamento das aquisições do projeto e Gerenciamento das partes interessadas do projeto.

O estudo dará foco nas seguintes disciplinas que estão presentes nas quatro metodologias citadas anteriormente:

- Gerenciamento do custo;

- Gerenciamento de RH.

1.1 Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) contém o padrão e guia globalmente reconhecido para o gerenciamento de projetos, que fornece diretrizes e define conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos. Descreve o ciclo de vida de gerenciamento de projetos e seus respectivos processos, assim como o ciclo de vida do projeto (PMI, 2012).

Os projetos e seu gerenciamento são realizados em um ambiente em que o trabalho é executado alinhado com as metas e gerenciado de acordo com as práticas da organização. A cultura, estilo e estrutura, que se desenvolvem ao longo do tempo, influenciam no modo como os projetos são realizados. Da mesma forma, o nível de maturidade em gerenciamento de projetos e os sistemas de gerenciamento também influenciam nos projetos (PMI, 2012).

A cultura e estilo da organização influenciam na capacidade de um projeto atingir seus objetivos. Dessa forma, é a cargo do gerente de projetos saber as diversas culturas e estilos organizacionais que podem atingir um projeto. E assim, para aumentar as chances de sucesso do projeto, é necessário, que o gerente de projetos, identifique as pessoas da organização que são tomadores de decisões ou influenciadores (PMI, 2012).

O projeto possui um ciclo de vida na qual tem suas fases que geralmente são sequenciais. Os nomes e números das fases são delimitados pela natureza e área de aplicação do projeto, a necessidade de gerenciamento e direção das organizações envolvidas no projeto (PMI, 2012).

Segundo o PMI (2012), todos os projetos possuem início e fim estabelecidos, porém as entregas e atividades conduzidas podem variar de acordo com o projeto, no seu ciclo de vida, este é definido de acordo com os aspectos da organização, setor ou tecnologia empregada. Assim, “o ciclo de vida oferece uma estrutura básica para o gerenciamento de projetos, independente do trabalho específico envolvido” (PMI, 2012, p. 38).

Projetos possuem natureza temporária e seu sucesso é avaliado na sua conclusão de acordo com as restrições de escopo, tempo, custo, qualidade,

recursos e riscos. O gerente de projetos é encarregado de estabelecer os limites reais e alcançáveis do projeto e por produzi-lo de acordo com as linhas de base aprovadas. As últimas linhas de base aprovadas são bases para medir o sucesso do projeto (PMI, 2012).

Conforme PMI (2012), o gerenciamento de projetos pode ser descrito como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados nos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. E pelas seguintes áreas de conhecimento: gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisição e partes interessadas.

1.1.1 Custos

O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado (PMI, 2012, p. 193).

São quatro os processos que, segundo o PMI (2012), formam o gerenciamento dos custos do projeto. O processo de planejar o gerenciamento dos custos estabelece a documentação para o planejamento, gestão, despesas e controle dos custos e também as políticas e procedimentos do projeto. Outro processo é o de estimar os custos que é quando os recursos monetários das atividades do projeto são estimados. O terceiro processo é o de determinar o orçamento onde os custos estimados no processo anterior são agregados para determinar uma linha de base dos custos autorizada. O quarto e último processo é o de controlar os custos, que se gerenciam as mudanças estipuladas na linha de base e monitora o andamento do projeto para que o orçamento seja atualizado.

Em projetos com menor escopo o orçamento e a estimativa de custos estão intrinsecamente relacionados e podem ser visualizados como um único processo, executado por uma pessoa, num período de tempo aproximadamente

curto. Nos estágios iniciais do projeto é onde se influencia o custo, pois sua habilidade é maior, assim definir o escopo no início se torna uma atividade crítica (PMI, 2012).

A atividade principal do gerenciamento dos custos do projeto é gerenciar os custos dos recursos necessários de forma que complete as atividades do projeto, considerando também os requisitos das partes interessadas (PMI, 2012).

Nas fases iniciais do planejamento do projeto é quando acontece o esforço de planejar o gerenciamento dos custos oferecendo estrutura para que os processos sejam geridos e eficientes. O principal benefício do processo de planejamento é gerar instruções e orientação de como os custos do projeto serão coordenados ao longo do projeto, com a construção de políticas, procedimentos e documentação fundamentais para o planejamento, gerenciamento, despesas e controle dos custos do projeto (PMI, 2012).

Segundo o PMI (2012), o processo de estimar os custos desenvolve uma estimativa dos recursos monetários imprescindíveis para executar as atividades do projeto, de acordo com as informações conhecidas num certo momento e devem ser refinadas durante o decorrer do projeto para demonstrar detalhes adicionais. Na estimativa de custos tem-se como proveito a definição dos custos necessários para finalizar os trabalhos do projeto.

Determinar o orçamento é o processo que tem o benefício de possuir uma linha de base dos custos, que é a versão aprovada do orçamento do projeto, com a finalidade de monitorar e controlar o desempenho do projeto. Com o intuito de determinar a linha de base dos custos é feita a agregação dos custos das atividades do projeto (PMI, 2012).

O processo de controlar os custos monitora como está o curso do projeto de forma a visar que o orçamento seja atualizado e também gerencia as mudanças ocorridas na linha de base de custos. Assim, tem-se como benefício minimizar o risco, pois, a partir de ações corretivas e preventivas, é fornecido meios para verificar a variação do custo planejado (PMI, 2012).

De acordo com o PMI (2012), projetos são usados como uma maneira de alcançar as metas e objetivos organizacionais que estão alinhados no plano estratégico da organização. Os projetos são autorizados como resultado das considerações estratégicas, que podem ser demanda de mercado, necessidade de

natureza social, oportunidade ou necessidade estratégica de negócios, consideração ambiental, avanço tecnológico, solicitação de cliente ou requisito legal.

O plano estratégico da organização é o principal fator que orienta os investimentos em projetos. Assim, quando ocorre de um projeto contribuir menos para atingir os objetivos estratégicos o mesmo pode ser excluído do planejamento estratégico (PMI, 2012).

Sobre estratégia organizacional, o PMI (2012) descreve como o mesmo deve ser realizado na organização:

A estratégia organizacional deve orientar e direcionar o gerenciamento de projetos, especialmente quando se considera que projetos existem para apoiar as estratégias organizacionais. Muitas vezes é o patrocinador do projeto ou o gerente do portfólio ou programa que identifica o alinhamento ou os possíveis conflitos entre as estratégias organizacionais e as metas do projeto e as comunica ao gerente de projetos. Se as metas de um projeto estiverem conflitantes com uma estratégia organizacional estabelecida, cabe ao gerente de projetos documentar e identificar tais conflitos o mais cedo possível durante o projeto. Às vezes, o desenvolvimento de uma estratégia organizacional pode ser a meta de um projeto ao invés de um princípio de orientação. Neste caso, é importante que o projeto defina especificamente o que constitui uma estratégia organizacional apropriada que sustentará a organização (PMI, 2012, p. 15).

1.1.2 Recursos Humanos

“O gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto.” (PMI, 2012, p. 255).

A equipe de projetos tem o intuito de alcançar os objetivos do projeto e é composta pelo gerente de projetos, as pessoas que gerenciam os projetos e outros membros, que nem sempre estão envolvidos no gerenciamento, mas que executam o trabalho. A equipe de projetos possui estrutura e características que podem variar, diferente do papel do gerente de projetos que como líder da equipe é permanente, independente da influência que ele possui sobre seus membros (PMI, 2012).

De acordo com o PMI (2012), os membros da equipe do projeto podem ser inseridos ou retirados da equipe no decorrer do projeto, atuam em tempo integral ou parcial aos projetos e possuem vários conjuntos de capacidades. É proveitoso o envolvimento de todos os membros da equipe do projeto no planejamento e nas decisões, mesmo que tenham responsabilidades e papéis específicos para cada

membro, pois agregam seus conhecimentos ao processo e intensificam o compromisso com o projeto.

“A equipe de gerenciamento de projetos é um subconjunto da equipe do projeto” (PMI, 2012, pag. 256), também chamada como equipe principal e atua nas atividades de iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento das fases do projeto. Essa equipe trabalha no gerenciamento e liderança do projeto (PMI, 2012).

Os membros da equipe possuem competências necessárias para desempenhar suas funções no projeto, caso isso não ocorra, é preciso criar um plano de treinamento, que pode ser desenvolvido como parte do projeto, e pode conter as formas de auxiliar os membros da equipe a obter certificações que comprovam a sua capacidade para beneficiar o projeto (PMI, 2012).

Os treinamentos podem conter todas as atividades projetadas com a intenção de aprimorar as competências dos membros da equipe de projetos (PMI, 2012).

O PMI (2012) afirmar que o patrocinador do projeto atua junto à equipe de gerenciamento do projeto, oferece apoio na parte financeira, esclarece o escopo, monitora o processo do projeto e também influencia as partes interessadas da organização de forma que seja vantajoso ao projeto.

Em organizações que estão orientadas a projetos pode ocorrer uma redução de hierarquia e burocracia, porque o sucesso do trabalho é avaliado pelo resultado final e não pelo cargo ou política. As atividades dessas organizações são na forma de projetos, diferente de abordagens funcionais (PMI, 2012).

O gerenciamento dos recursos humanos do projeto possui quatro processos que são: desenvolver o plano dos recursos humanos, mobilizar, desenvolver e gerenciar a equipe do projeto (PMI, 2012).

O processo de planejar o gerenciamento dos recursos humanos, segundo o PMI (2012, pag. 258) atua na “identificação e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto, além da criação de um plano de gerenciamento de pessoal”. Esse processo tem como proveito a determinação de responsabilidades, papéis e dos organogramas de forma a serem estruturados dentro do projeto. São benefícios desse processo o plano de gerenciamento de pessoal, com o cronograma de mobilização e liberação, e a

identificação dos recursos humanos e suas habilidades que serão proveitosas para o sucesso do projeto (PMI, 2012).

Mobilizar a equipe do projeto é o processo que confirma os recursos humanos disponíveis para o projeto e a formação da equipe necessária para conclusão de suas atividades. O benefício desse processo é obter uma equipe de sucesso com a orientação da seleção dos membros e designando as responsabilidades de cada um (PMI, 2012).

Segundo o PMI (2012), o processo de desenvolver a equipe do projeto atua no aprimoramento do desempenho do projeto com a relação estabelecida entre a equipe e o ambiente global da mesma, criando um ambiente que facilite seu trabalho, e também na melhoria das competências da equipe nos projetos. Dessa forma, melhora o trabalho, as habilidades e as competências da equipe e resulta em redução de rotatividade de pessoal, pois os empregados estarão mais motivados e com isso há uma melhoria no desempenho do projeto e assim atingi seus objetivos.

Gerenciar a equipe do projeto é o processo que influencia o comportamento da equipe, com a resolução de problema, a gestão dos conflitos e avaliação do andamento dos membros da equipe, isso com o acompanhamento, com feedback dos membros, negociação e liderança. Assim, gerencia as mudanças necessárias para um bom desempenho do projeto (PMI, 2012).

1.2 Prince2

O PRINCE2 (Project In a Controlled Environment) é um método estruturado para gerenciamento de projetos. Pode ser utilizado como base a qualquer projeto, independente do seu tipo ou tamanho (ANGELO, 2008).

Lançado em 1996 pelo governo britânico como um método para gerenciamento de projetos, o PRINCE2 foi criado em 1989 baseado no PROMPTII, um método de gerenciamento de projeto criado pelo Simpect Systems Ltd em 1975 que foi adotado em 1979 como padrão de gerenciamento de projetos para todo o sistema de informação do governo. Dessa forma, PRINCE2 substituiu o PROMPTII como o método para os projetos do governo (OGC, 2002).

O PRINCE2 é o método de gerenciamento de projetos mais aplicado no mundo, utilizado como padrão para todos os projetos governamentais do Reino Unido. Também é utilizado em empresas privadas da Europa, África, Oceania e Estados Unidos, além do Reino Unido. No Brasil, é utilizada em algumas organizações e ocorre uma procura crescente por informações sobre o assunto (ANGELO, 2008).

Segundo Alexos (2015), Prince2 é uma metodologia desenvolvida com base no conhecimento obtido com diversos projetos e contribuições de gerentes e equipes de projeto, patrocinadores, consultores e acadêmicos.

A metodologia PRINCE2 pode ser aplicada em projetos de qualquer segmento do mercado. A organização que a utiliza obtém de benefícios como os usuários e partes interessadas envolvidas durante o ciclo de vida do projeto, gerenciamento controlado das mudanças em termos de investimento e retorno. Assim garante que os produtos do projeto alcancem os requisitos funcionais, de negócio, ambiente, serviço e também de gerenciamento (ANGELO, 2008).

Com a utilização do PRINCE2 é possível a sua adaptação a qualquer processo do projeto. Sendo um projeto pequeno, um processo poder ser menos formal e, por exemplo, ser realizado em uma reunião, ao mesmo tempo que em projetos maiores os processos são mais extensos e possuem mais formalidade (ANGELO, 2008).

“Os gerentes de projeto que utilizam o PRINCE2 são capazes de utilizar uma estrutura para delegação, autoridade e comunicação e ter definidos todos os pontos durante o projeto.” (ANGELO, 2008, p. 1).

O PRINCE2 possui oito processos, que são: *Starting up a Project*, *Directing a Project*, *Initiating a Project*, *Managing Stage Boundaries*, *Controlling a Stage*, *Managing Product Delivery*, *Closing a Project* e *Planning*. Desses oito processos, se origina 45 sub-processos, que apresenta as atividades aplicadas ao longo do ciclo de vida do projeto. As áreas de conhecimentos são conhecidas como componentes nessa metodologia. São oito componentes (*Business Case*, *Organisation*, *Plans*, *Controls*, *Management of Risk*, *Quality in a Project Environment*, *Configuration Management* e *Change Control*) que serão aplicados de acordo com a utilidade dentro das atividades dos processos (ANGELO, 2008).

Ocorre uma compatibilidade entre o PRINCE2 e o PMBOK, que Angelo (2008) descreve:

O segundo (PMBOK) constitui uma ampla base de conhecimentos em gerenciamento de projetos, e é fato que toda empresa, desejando gerenciar seus projetos de forma a aumentar suas chances de sucesso, deverá levá-lo em consideração. O PRINCE2 é totalmente aderente às boas práticas contidas no PMBOK, sendo em alguns aspectos a sua materialização (ANGELO, 2008, p. 4).

O PRINCE2 atua na gerencia de um projeto ao agregar na sua metodologia um conjunto de conceitos e processos de gerenciamento de projetos. Coloca em prática vários conceitos do PMBOK e é uma metodologia consistente, pois utiliza da experiência de gerentes e equipes de projetos, é de fácil aprendizado, além de ser utilizada gratuitamente (ANGELO, 2008).

Segundo OGC (2002), um projeto é uma organização temporária criada com o objetivo de fornecer um ou mais produtos de acordo com um plano de negócios acordado, com um tempo e recursos predeterminados.

Cada projeto está inserido em um ambiente de negócio específico. Pode se caracterizar como um projeto isolado, pode estar relacionado com outros projetos ou fazer parte da estratégica corporativa (OGC, 2002).

A estrutura do projeto é temporária, criada com propósito de atingir um objetivo específico. Possui um ciclo de vida, na qual ocorre várias atividades com o intuito de produzir um produto final. Assim que o projeto for concluído, o mesmo é dissolvido (OGC, 2002).

O gerenciamento de projetos projeta a administração do projeto que abrange o planejamento, delegação, monitoramento e controle do projeto. O gerente de projetos possui como atribuição atingir os objetivos do projeto de acordo com as metas de tempo, custo, qualidade, escopo, riscos e benefícios (OGG, 2010).

1.2.1 Custos

Custo no PRINCE2 é citado em todo manual tal como no tema *business case*. O custo é considerado uma variável de desempenho, que também pode ser considerado como aspecto ou meta de desempenho do projeto a ser gerenciado durante um projeto (OGC, 2002).

Custo é considerado uma restrição do projeto que concorre junto a outros aspectos do projeto. Esse deve ter ações de planejar, delegar, monitorar e controlar dentro do projeto (OGC, 2002).

Uma das intenções dos projetos é que gerem um retorno sobre o investimento (ROI). Isso deve ser feito com o controle efetivo dos custos e verificar no início e durante o projeto se o mesmo está dentro do orçamento levantado (OGC, 2002).

Gerenciar por exceção define as tolerâncias para cada objetivo do projeto e determina os limites de autoridade delegada. Custo está entre as seis tolerâncias definidas pelo PRINCE2 (OGC, 2002).

Todo projeto deve ter uma justificativa de negócio contínua que é descrito no *business case*, que é um dos primeiros documentos criados em um projeto, na qual avalia a razão de iniciar o projeto de acordo com o ponto de vista do negócio e se possui retorno sobre o investimento e evita que projetos que oferecem poucos benefícios reais para a empresa sejam iniciados (OGC, 2002).

O princípio da justificativa de negócio contínua confirma a necessidade de uma justificativa documentada no início e durante o projeto, para que possam ser tomadas decisões com o valor do negócio (OGC, 2002).

Do ponto de vista do *business case*, o PRINCE2 avalia a viabilidade do projeto, durante todo o seu ciclo, e avalia, no caso da variável custo, se o retorno sobre o investimento esperado é possível de se obter em qualquer ponto do projeto, não sendo, o projeto deverá ser interrompido (OGC, 2002).

1.2.2 Recursos Humanos

O PRINCE2 possui uma estrutura de gerenciamento de projetos fundamentada em um ambiente cliente/fornecedor. Ou seja, há um cliente que especifica e faz uso do resultado desejado e, provavelmente, paga pelo projeto. O fornecedor, viabiliza os recursos e habilidades necessárias para criar o resultado esperado pelo cliente. O fornecedor e o cliente podem ser parte da mesma organização ou independente um do outro (OGC, 2002).

Determinar uma estrutura organizacional eficaz para o projeto é de extrema importância para que alcance o sucesso. O PRINCE2 possui uma metodologia que oferece orientação, gestão, controle e comunicação para o projeto e pode ser utilizado em qualquer ambiente (OGC, 2002).

A organização do projeto alinha as pessoas que trabalham em tempo integral ao projeto com outros que estão atuando em outros projetos ou trabalhos. O gerente de projeto pode ter gerência direta sobre algumas pessoas do projeto, mas também pode ocorrer de comandar pessoas de outra área da empresa (OGC, 2002).

O nível requerido do gerente para que ele atenda as funções irá depender de fatores com o orçamento, o escopo e a importância do projeto (OGC, 2002).

É atribuída ao gerente de projeto a autoridade de executar o projeto diariamente, dentro dos limites preestabelecidos conduzindo a equipe de gerentes e a equipe de apoio ao projeto. Sua principal responsabilidade é assegurar que o projeto forneça os produtos necessários, dentro do padrão de qualidade exigido e do tempo e custos especificados e, por fim, entregar um resultado que alcance os benefícios definidos no início do projeto (OGC, 2002).

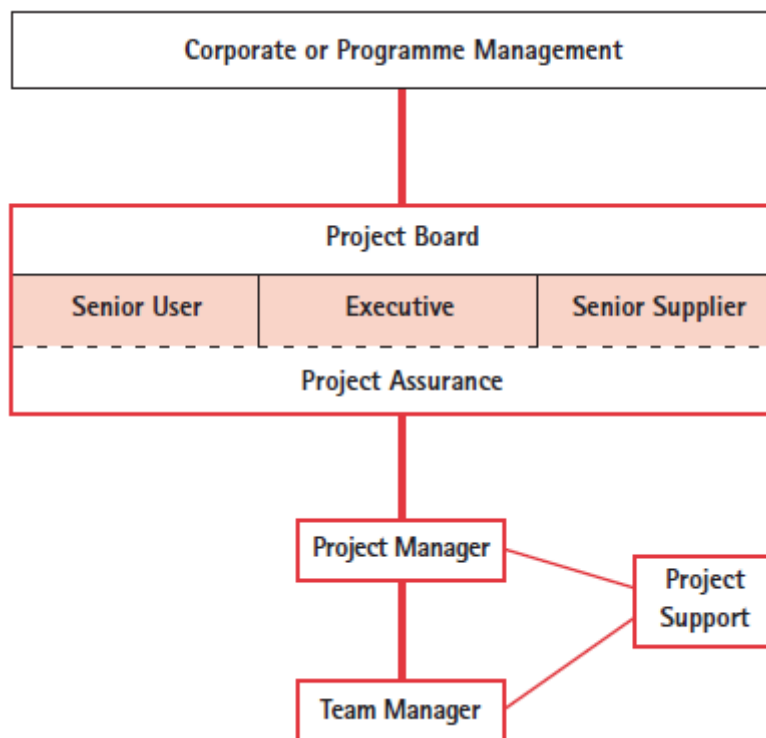
O gerente de projeto, caso necessário, pode delegar a autoridade e responsabilidade à equipe de projeto para planejar a criação de certos produtos e para gerenciar uma equipe de especialista para produzir esses produtos. Essa atribuição à equipe de projeto pode ser pelo tamanho do projeto, por necessidade de competências ou conhecimento específicos para certos produtos, ou por localização geográfica de alguns membros da equipe (OGC, 2002).

A equipe de gestão de projetos estabelece regras e executa gestão por exceção aos tomadores de decisão, executa a gestão completa do projeto, delega para a equipe de gerenciamento o controle das responsabilidades do dia-a-dia, estabelece regras para inspeção de todos os aspectos do desempenho do projeto, oferece apoio administrativo para os gerentes de projetos e equipes do projeto e linhas de comunicação entre os membros da equipe de gerenciamento do projeto (OGC, 2002).

O PRINCE2 possui uma estrutura de gerenciamento de projetos que é composta por responsabilidades e papéis de diferentes interesses e competências

do projeto. É necessário que os papéis sejam definidos no início do projeto para que ele seja bem sucedido (OGC, 2002).

Figura 1 - Estrutura de gerenciamento de projetos



Fonte: OGC (2002, p. 197)

A figura 1 representa a estrutura do gerenciamento de projetos definida pelo PRINCE2. Esses papéis descritos necessitam ser ordenados dentro de descrições de trabalho. A relação entre a autoridade de pessoas e a responsabilidade com o projeto precisa ser entendida e documentada (OGC, 2002).

Visando ser flexível e ir de encontro aos diferentes ambientes e tamanhos de projetos, o PRINCE2 não define uma divisão de trabalho por pessoa, mas ao invés disso define por funções, que podem ser alocadas, compartilhadas, divididas ou combinadas de acordo com a necessidade do projeto (OGC, 2002).

Um dos interessados do projeto são os usuários, são aqueles que irão utilizar o produto final do projeto, sendo que esse produto irá atingir um objetivo específico para eles. Com o resultado final o usuário poderá entregar benefícios e os

mesmo serão impactados pelo resultado do projeto. O usuário é necessário para especificar o resultado e garantir a entrega do projeto (OGC, 2002).

A criação do produto final demandará pessoas com habilidades específicas. A atuação do fornecedor é necessária para o fornecimento dessas habilidades. O projeto poderá necessitar tanto de equipes internas quanto externas para a construção do produto final (OGC, 2002).

1.3 Referencial Brasileiro de Competências (RBC)

Desde junho de 2002 a Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos – ABGP é filiada à Associação Internacional de Gerenciamento de Projetos (International Project Management Association – IPMA). A IPMA é encarregada por sustentar o sistema universal que valida os programas nacionais e por coordenar as certificações em Gerenciamento de Projetos neste sistema (ABGP, 2005).

A IPMA Competence Baseline (ICB) não pode ser tratada como um livro de receitas. O que a metodologia oferece são fundamentos para os aspectos técnicos, comportamentais e contextuais da gestão do projeto (IPMA, 2006).

A principal utilização da ICB é por avaliadores, mas também é utilizada como guia para pesquisa, para preparação de materiais de formação e como um documento para ser utilizado de referência sobre gestão de projetos (IPMA, 2006).

Com o objetivo de possibilitar o acesso do Brasil a uma conceituada rede internacional de certificação em Gerenciamento de Projetos, da qual participam mais de 30 países, foi criada a Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (ABGP), no final de 2001. Com isso o Brasil se tornou o único país da América do Sul participante desta rede (ABGP, 2005).

Cada associação nacional possui a incumbência de produzir as suas próprias especificações de competências (National Competence a Baseline – NCB) em conformidade com a ICB e a cultura local. Isso pode ser realizado de forma a incluir novos elementos, simplificar ou detalhar elementos já reproduzidos na ICB. A NCB possui uma bibliográfica simplificada que descreve as práticas nacionais do gerenciamento de projetos. No Brasil, a NCB é intitulada como Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos (RBC) (ABGP, 2005).

Segundo a ABGP (2005), existem várias definições que explicam o conceito de projeto. Um dele é que um projeto pode ser considerado como um empreendimento que é realizado em condições singulares, principalmente quando se refere a escopo, prazos, pessoas, custos e qualidade.

A ABGP também tem como definição de projeto a seguinte explicação:

Um projeto pode também ser definido como uma conjugação de esforços em que recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de forma inovadora para realizar um tipo único de trabalho, de acordo com especificações previamente definidas, com limitações de custos e de tempo, seguindo um ciclo de vida padrão e tendo em vista a obtenção de uma mudança benéfica para a organização, definida por objetivos quantitativos e qualitativos (ABGP, 2005, p. 16).

Um projeto também pode ser definido como um conjunto único de atividades determinadas, com datas de início e fim definidas, realizadas por uma organização ou indivíduo, com intuito de alcançar objetivos específicos, isso dentro de um calendário com parâmetros de desempenho e de custos (ABGP, 2005).

Segundo ABGP (2005) o gerenciamento de projetos possui o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos do projeto, dentro dos prazos definidos. É formado por um conjunto de processos de gerenciamento que planejam, organizam e controlam os aspectos de um projeto e também a motivação dos elementos que estão envolvidos.

É importante ressaltar o que ABGP (2005) complementa sobre gerenciamento de projetos:

Dependendo do tipo de organização, a implementação do Gerenciamento de Projetos pode abranger a conscientização, a sistematização ou a melhoria de atividades de Gerenciamento de Projetos já praticadas, ou uma introdução inédita destas práticas, de modo a reformular a organização para projetos (ABGP, 2005, p. 18).

A ABGP (2005) comenta que a execução do gerenciamento de projetos segue, frequentemente, quatro etapas: Decisão, sobre os projetos, da Direção Geral; desenvolver um modelo para a implementação do gerenciamento de projetos; produção de um projeto piloto; avaliação de resultados e transferência dos conhecimentos obtidos para outros projetos.

1.3.1 Custos

A ABGP (2005) trata o tema custos dentro do gerenciamento de projetos com o conceito que o planejamento e controle dos custos de um projeto possibilitam a identificação e a quantificação dos custos pressupostos dos produtos do projeto, verifica se as despesas realizadas estão de acordo com as planejadas e também realiza as estimativas de outros custos. Para que seja possível trabalhar os custos dentro do projeto é necessário que se tenha conhecimento do ambiente do projeto e das condições primordiais de realização dos trabalhos. Assim também é preciso que todos os produtos do projeto sejam calculáveis e mensuráveis.

Na área de custos, a ABGP (2005) também trata sobre o financiamento do projeto que especifica sobre o processo de aquisição de fundos para a execução do projeto de forma que seja mais prudente e propício.

Segundo a ABGP (2015) existem medidas para analisar o financiamento, que são: “a taxa de retorno do investimento, o valor presente líquido, o período de retorno do investimento, entre outras” (ABGP, 2005, p. 48).

1.3.2 Recursos Humanos

No gerenciamento de projetos, muita ênfase tem sido colocada em ferramentas e técnicas. Da mesma forma, o progresso da tecnologia da informação tem apoiado fortemente o desenvolvimento de sistemas sofisticados de planejamento e controle para projetos. Embora estes fatores assumam papel importante no Gerenciamento de Projetos, não se deve esquecer que projetos envolvem, prioritariamente, pessoas (ABGP, 2005, p. 103).

Segundo a ABGP (2005) para assegurar que os participantes de um projeto possam trabalhar na organização de forma produtiva é necessário que o gerente de projetos e as outras pessoas responsáveis desenvolvam habilidades para que seja possível atingir os objetivos do projeto.

Normalmente, as equipes de projeto são compostas por membros de departamentos distintos, com conhecimentos específicos diversos, com habilidades e expectativas diferentes. As equipes trabalham em grupo com intuito de realizar objetivos específicos do projeto (ABGP, 2005).

Pode ser que na formação de equipes ocorram dificuldades, pois provém de características particulares do projeto, dos distintos interesses e motivações, das diversas culturas e das diferentes rotinas de trabalho dos membros da equipe do projeto (ABGP, 2005).

No trabalho em equipe as atribuições do projeto são designadas para cada membro, o que gera expectativa sobre seus resultados. Cada membro possui uma capacidade para exercer uma função e isso depende das regras definidas internamente ou externamente (ABGP, 2005).

A ABGP (2005) trata sobre recursos humanos em um contexto geral de recursos, no qual incluem as pessoas da equipe de projeto, equipamentos, materiais e instalações que são necessárias para realizar as atividades do projeto.

Segundo a ABGP (2005), no planejamento dos recursos é necessária a identificação de quais recursos são importantes para o projeto e como os mesmos serão utilizados, isso para os recursos que já estão disponíveis como para aqueles que ainda serão contratados. Na identificação da disponibilidade dos recursos é necessário avaliar em qual momento os recursos serão utilizados, se são capazes de realizar as tarefas do projeto e se a quantidade é suficiente.

1.4 ISO 21500

A ISO 21500:2012 é uma norma brasileira e internacional, faz parte de um conjunto de normas sobre gestão de projetos e foi elaborada para se alinhar a outras normas internacionais (ISO 31000, 2015).

A Norma ISO 21500:2012 estabelece como intuito a orientação sobre processos e conceitos do gerenciamento de projetos que auxiliam na realização dos projetos (ABNT, 2012).

A norma ISO 21500:2012 pode ser utilizada em qualquer projeto, independente do tamanho, duração ou complexidade e também em qualquer organização, sendo ela privada, pública ou organizações comunitária. Esta norma oferece uma apresentação de conceitos, processos e diretrizes apontadas como boas práticas na gestão de projetos (ABNT, 2012).

“Um projeto é um conjunto único de processos que consiste em atividades coordenadas e controladas com datas de início e fim, empreendidas para atingir os objetivos do projeto.” (ABNT, 2012, p. 3).

O gerenciamento de projetos é executado por processos e esses estão de acordo com uma visão sistêmica. É a execução de métodos, ferramentas, técnicas e competências em um projeto que integram fases do ciclo de vida do projeto. Cada fase do ciclo de vida do projeto tem suas entregas que são estudadas durante o projeto de forma que atenda os requisitos do patrocinador, os clientes e partes interessadas (ABNT, 2012).

É de responsabilidade do Escritório de projetos realizar o gerenciamento dos projetos, executar várias atividades como “governança, normalização, treinamento em gerenciamento de projeto, planejamento e monitoramento de projeto” (ABNT, 2012, p. 8).

Segundo ABNT (2012), projetos são possíveis meios para que organizações alcancem suas metas estratégicas, e orienta na identificação e desenvolvimento de oportunidades. A meta do projeto é disponibilizar benefícios para auxiliar a realização das oportunidades selecionadas.

As oportunidades podem conduzir a uma necessidade da organização, a um demanda do mercado ou um requisito. É de interesse da organização que as oportunidades auxiliem a tomada de decisão pela gerência responsável de forma a identificar projetos que são capazes de transformar as oportunidades em benefícios realizados e assim também identificar um patrocinador do projeto para que seja possível estabelecer metas de projetos e benefícios (ABNT, 2012).

Com metas e benefícios estabelecidos é possível obter uma justificativa de investimento no projeto, com isso ocorre o comprometimento e aprovação da organização (ABNT, 2012).

Projetos são formados por fases que possuem uma sequência lógica dês do início ao fim do projeto, com um conjunto de atividades desenvolvidas e com entregas entre as mesmas. Essas fases são definidas por haver necessidade de

controle e governança e juntas são determinadas como ciclo de vida do projeto (ABNT, 2012).

O ciclo de vida de um projeto compreende o período de início e fim. Entre esse período as fases são separadas por pontos de decisão, que colaboram com a governança do projeto, na qual varia de acordo com o ambiente da organização. É importante para o projeto que no final da última fase todas as entregas estejam produzidas (ABNT, 2012).

No gerenciamento do projeto, os seus processos necessitam ser utilizados durante todo o ciclo de vida do projeto, ou nas fases individuais de cada equipe ou subprojeto (ABNT, 2012).

Na Norma ISO 21500:2012 o seus processos de gerenciamento de projetos "são definidos e descritos em termos dos propósitos a que eles servem, dos relacionamentos entre os processos, das interações com os processos, as entradas primárias e saídas associadas a cada processo." (ABNT, 2012, p. 11).

Os processos de gerenciamento de projetos são conhecidos de duas perspectivas diferentes: grupo de processo para o gerenciamento de projeto; grupos de assunto reunindo os processos por assunto, conforme apresentado no quadro 1 (ABNT, 2012).

Quadro 1- Processos de gerenciamento de projetos – Referência cruzada para grupos de processo e grupos por assuntos

| Grupos por assunto | Grupos de processos | | | | |
|---------------------|--|-------------------------------------|---|---|--|
| | Iniciação | Planejamento | Implementação | Controle | Fechamento |
| Integração | 4.3.2 Desenvolver termo de abertura do projeto | 4.3.3 Desenvolver planos de projeto | 4.3.4 Dirigir o trabalho do projeto | 4.3.5 Controlar o trabalho do projeto 4.3.6 Controlar mudanças | 4.3.7 Fechar fase do Projeto ou o Projeto 4.3.8 Coletar lições aprendidas |
| Partes interessadas | 4.3.9 Identificar as partes interessadas | | 4.3.10 Gerenciar as partes interessadas | | |

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|
| Escopo | | 4.3.11 Definir o Escopo 4.3.12 Criar estrutura analítica do projeto (EAP) 4.3.13 Definir atividades | | 4.3.14 Controlar o escopo | |
| Recursos | 4.3.15 Estabelecer a equipe do projeto | 4.3.16 Estimar os Recursos 4.3.17 Definir a organização do projeto | 4.3.18 Desenvolver a equipe do Projeto | 4.3.19 Controlar os Recursos 4.3.20 Gerenciar a equipe do projeto | |
| Tempo | | 4.3.21 Sequenciar as Atividades 4.3.22 Estimar a duração das atividades 4.3.23 Desenvolver o cronograma | | 4.3.24 Controlar o cronograma | |
| Custo | | 4.3.25 Estimar Custos 4.3.26 Desenvolver o orçamento | | 4.3.27 Controlar os custos | |
| Risco | | 4.3.28 Identificar os riscos 4.3.29 Avaliar os riscos | 4.3.30 Tratar os riscos | 4.3.27 Controlar os riscos | |
| Qualidade | | 4.3.32 Planejar a qualidade | 4.3.33 Executar a garantia da qualidade | 4.3.34 Executar o controle da qualidade | |
| Aquisições | | 4.3.35 Planejar as aquisições | 4.3.36 Selecionar fornecedores | 4.3.37 Administrar aquisições | |
| Comunicação | | 4.3.38 Planejar as comunicações | 4.3.39 Distribuir as informações | 4.3.40 Gerenciar a comunicação | |
| <p>NOTA O propósito desta Tabela não é especificar uma ordem cronológica para realização das atividades. O seu propósito é mapear grupos por assuntos e grupos de processos.</p> <p>Fonte: ABNT (2012, p. 11 e 12)</p> | | | | | |

Nesse estudo será abordada a perspectiva de grupos por assuntos que compreende em processos adaptáveis a qualquer fase do projeto, independente da sua área ou do foco da indústria (ABNT, 2012).

Os grupos por assunto são: Integração, partes interessadas, escopo, recursos, tempo, custo, risco, qualidade, aquisições e comunicação (ABNT, 2012).

1.4.1 Custos

O grupo por assunto custo possui três processos que são estimar os custos, desenvolver orçamento e controlar os custos (ABNT, 2012).

O processo estimar os custos possui como objetivo realizar uma análise dos custos que serão necessários para concluir cada atividade do projeto e também ter uma estimativa dos custos de todo o projeto (ABNT, 2012).

Desenvolver o orçamento é o processo que tem como função distribuir o orçamento entre os níveis adequados da estrutura analítica do projeto. Os orçamentos são atribuídos a segmentos programados do trabalho e proporciona um orçamento baseado no tempo, assim o desempenho real consegue ser comparado (ABNT, 2012).

É de extrema importância que para cada organização encarregada pela realização do esforço do projeto, ocorra a manutenção de orçamentos realistas e sejam ligados ao escopo de trabalho definido. Os orçamentos são distribuídos da mesma forma que a estimativa do projeto, pois a estimativa de custo do projeto e orçamento estão ligados. Enquanto o primeiro estabelece o custo geral do projeto, o segundo distingue onde e quando os custos serão gastos e determina uma forma de gerenciar o desempenho (ABNT, 2012).

O processo controlar os custos é controlar as variações dos custos e adotar as ações adequadas. É necessário ocorrer a definição do status atual do custo do projeto e comparar com os custos da linha de base para verificar se possui alguma variação. E para evitar impacto de custos adversos deve prever os custos projetados na conclusão e realizar ações corretivas ou preventivas (ABNT, 2012).

1.4.2 Recursos Humanos

Segundo a ABNT (2012), o assunto sobre Recursos Humanos é tratado na categoria de grupos por assuntos recursos que possui seis processos, são eles: estabelecer a equipe do projeto, estimar os recursos, definir a organização do projeto, desenvolver a equipe do projeto, controlar os recursos e gerenciar a equipe do projeto.

O processo de estabelecer a equipe do projeto tem como objetivo alcançar os recursos humanos para atuar na conclusão do projeto. Esse processo é executado constantemente ao longo do projeto, pois é um ambiente típico de mudanças. O gerente de projeto coordena os membros da equipe, assim define quando e como os mesmos serão contratados e liberados do projeto. Caso os recursos humanos não estejam disponíveis na organização o gerente de projeto deve estabelecer a contratação de recursos extras para atuar no projeto (ABNT, 2012).

De acordo com a ABNT (2012), na seleção dos membros da equipe, o gerente de projeto deve considerar fatores como personalidades diferentes, habilidades e dinâmica de grupo. Caso o gerente de projeto não possua o total controle na seleção dos membros da equipe, o mesmo deve estar incluído na seleção.

Estimar os recursos é o processo que não engloba apenas pessoas, mas também equipamentos, materiais, instalações, infraestrutura e ferramentas, e tem como objetivo estabelecer os recursos para as atividades do projeto (ABNT, 2012).

O processo definir a organização do projeto inclui a identificação dos membros da equipe e também as pessoas que estão envolvidas no trabalho do projeto, de forma a assegurar o comprometimento de todas as partes envolvidas no projeto. As responsabilidades, papéis e autoridades devem ser estabelecidos mediante a natureza e complexidade do projeto (ABNT, 2012).

Desenvolver a equipe do projeto é o processo que possui o intuito de ajudar o desempenho e interação da equipe do projeto. Dessa forma, é necessário

que sejam determinadas regras de aceitação de comportamento para, caso seja necessário, diminuir possíveis desentendimentos e conflitos (ABNT, 2012).

O processo controlar os recursos tem como propósito garantir que os recursos estejam disponíveis e associados para possibilitar o andamento do trabalho do projeto e atingir os requisitos do mesmo. Caso ocorram falhas na disponibilidade dos recursos, convém que estabeleça procedimentos de forma a identificar as perdas e assim possibilitar a realocação de recursos (ABNT, 2012).

O processo gerenciar a equipe do projeto tem como objetivo aprimorar o desempenho da equipe, encorajar a comunicação entre os membros da equipe, oferecer feedback, solucionar questões e orientar as mudanças para tornar possível o alcance do sucesso do projeto (ABNT, 2012).

2 RESULTADOS/ANÁLISE

Em entrevista com o Project Management Office (PMO) do Ministério das Cidades, um dos problemas levantados é a mudança da alta direção, que são os patrocinadores e interessados nos projetos. Com essas mudanças muitos projetos que antes estavam em andamento são interrompidos por não serem mais do interesse da nova direção, ou seja, ocorre a falta de patrocínio e uma resistência em adesão aos projetos. Então o PMO relatou que existem muitos projetos que estão parados ou interrompidos, levando assim uma falha no andamento do processo de gestão de projetos.

Mesmo com a falta de patrocínio, foi levantado na entrevista que a equipe está empenhada na realização dos projetos que conseguem ser alavancados.

Gráfico 1 – Motivação dos informantes na área de gerenciamento de projetos



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

O gráfico 1 mostra o resultado de três perguntas realizadas no intuito de avaliar como está a motivação dos gerentes de projetos ao trabalhar na área de gerenciamento de projetos, avaliando tanto o antes da implantação como o depois da implantação.

Percebe-se que os informantes se sentem motivados ao trabalhar como gerente de projetos, pois além de estarem realizados profissionalmente (85%) também se sentem importantes para a organização (100%). Mas também observou

que mesmo antes de trabalharem com gerenciamento de projetos os informantes se sentiam importantes para a organização (57%).

Gráfico 2 – Produtividade dos informantes na área de gerenciamento de projetos



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Gráfico 3 – Produtividade dos informantes na área de gerenciamento de projetos



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Os gráficos 2 e 3 mostram o resultado da produtividade gerada, pelos gerentes de projetos, antes e depois da implantação do gerenciamento de projetos e como é a atuação deles ao gerir projetos, ou seja, quantos projetos um gerente consegue conduzir simultaneamente.

Nota-se que o trabalho dos gerentes de projetos são produtivos para a organização (85%), mas também não houve diferença em relação a antes de

trabalhar gerindo projetos, pois segundo a pesquisa os gerentes também tinha trabalhos produtivos para a empresa (85%).

No que se refere a quantidade de projetos geridos simultaneamente pelos gerentes de projetos, a maioria (71%) atuam em 1 a 3 projetos enquanto 29% responderam que atuam de 4 a 7 projetos simultaneamente. De acordo com a entrevista anteriormente levantada com o PMO do ministério percebe-se que esses valores baixos de quantidade de projetos geridos podem ocorrer pelo fato da mudança constante de liderança de diretoria, no qual muitos projetos são interrompidos.

Gráfico 4 – Taxa de sucesso de conclusão dos projetos



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Gráfico 5 – Taxa de sucesso dos planejamentos dos projetos



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Os gráficos 4 e 5 expõem a taxa de sucesso do gerente de projeto ao finalizar um projeto e se ocorre replanejamento entre o início e fim do projeto.

Percebe-se que houve um aumento dos projetos que foram finalizados com sucesso após implantar o gerenciamento de projetos, pois antes de ter uma gestão de projetos, 57% dos gerentes responderam que a taxa de sucesso era inferior a 50% enquanto 43% responderam que a taxa de sucesso estava entre 51% a 75% dos projetos. Após ocorrer a gestão de projetos 85% gerentes responderam que a taxa de sucesso está acima de 51%.

No caso de replanejamentos somente 14% está acima de 11 replanejamentos dos projetos, enquanto 72% entre 4 a 7 replanejamentos e 14% entre 1 a 3 replanejamentos.

Gráfico 6 – Treinamentos realizados pelos informantes



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Gráfico 7 – Aplicabilidade dos treinamentos dos informantes

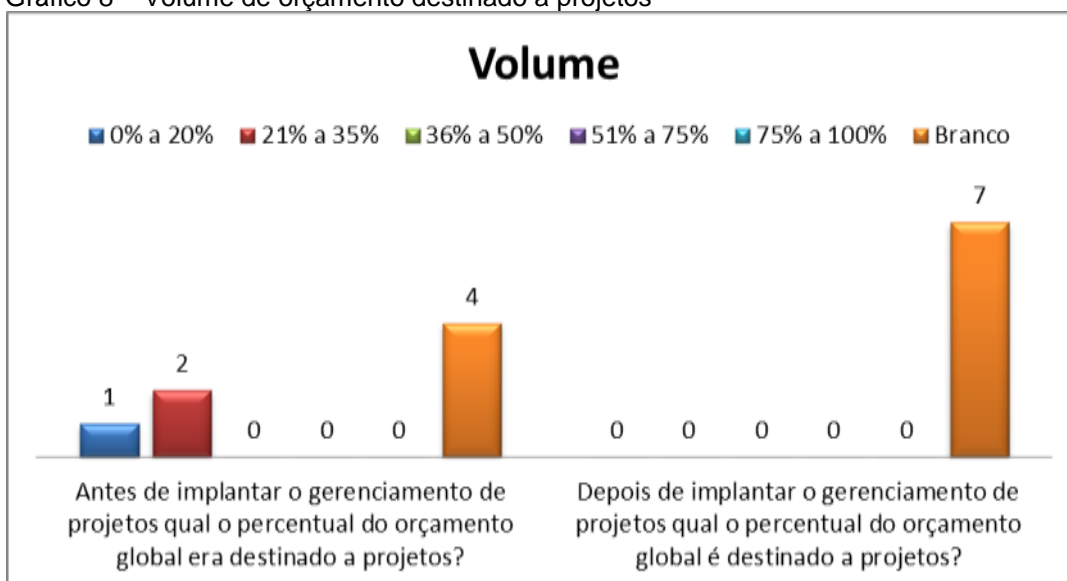


Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Os gráficos 6 e 7 mostram o índice de treinamentos na área de gerenciamento de projetos realizados e se os gerentes conseguem aplicar o que foi aprendido e se tem contribuído positivamente para a organização.

Percebe-se que apesar no baixo número de horas de treinamento por ano que os gerentes de projetos têm participado (71% responderam que participam de 0 a 30 horas de treinamento), os mesmos conseguem aplicar o aprendizado na gestão dos seus projetos (86%) e os treinamentos também tem contribuído positivamente para o ministério (100%).

Gráfico 8 – Volume de orçamento destinado a projetos



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

O gráfico 8 expõem se existe um percentual de orçamento do ministério destinado para projetos antes e depois de implantar o gerenciamento de projetos.

Percebe-se que tanto antes como depois de implantar o gerenciamento de projetos a maioria das respostas dos gerentes foi em branco, como isso nota-se que ocorre uma falta de conhecimento/alinhamento entre os gerentes e a alta direção do ministério.

Gráfico 9 – Projetos vinculados aos objetivos estratégicos



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

O gráfico 9 mostra o percentual de projetos do ministério que estão vinculados aos objetivos estratégicos.

Nota-se que 43% dos gerentes responderam que 0% a 20% dos projetos estavam vinculados aos objetivos estratégicos do ministério antes de implantar o gerenciamento de projetos e após se implantar a gestão por projetos os mesmos 43% corresponderão a 51% a 45% de projetos vinculados aos objetivos estratégicos. Com isso percebe-se que ocorreu uma maior aderência aos objetivos estratégicos por meio do gerenciamento por projeto. Porém 57% dos gerentes responderam em branco a questão, com isso pode-se notar que mesmo com toda a metodologia aplicada ainda possui um grupo de pessoas que possuem um desconhecimento do plano estratégico do ministério.

CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender que por mais que ocorram dificuldades e resistências na implantação do processo de gerenciamento de projetos e problemas no decorrer da gestão do projeto muitos são os benefícios encontrados.

De acordo com a análise feita no ambiente de projetos do Ministério das Cidades, pode-se retirar algumas conclusões do comparativo do ambiente antes e depois de implantar o gerenciamento de projetos.

Sobre os impactos nas pessoas, em relação a motivação, de acordo com o ABGP (2012), o gerenciamento de projeto auxilia na descentralização da Gerência Operacional o que traz a possibilidade de maior envolvimento de outras pessoas no trabalho de projetos. O PMI (2012) também afirma, que com o desenvolvimento da equipe de projetos além de melhorar o desempenho do projeto com uma relação entre a equipe e o ambiente, também melhora as competências da equipe nos projetos, assim resulta em uma redução de rotatividade, pois ocorre uma melhora no trabalho e habilidades e assim os empregados se sentem mais motivados. Essas considerações são comprovadas pela análise, na qual, após implantar o gerenciamento projetos os gerentes estão motivados no trabalho e percebeu um aumento na taxa de satisfação.

Em relação à produtividade das pessoas, o PMI (2012) diz que nas organizações que são orientadas a projeto, ocorre uma redução de hierarquia e burocracia, na qual o sucesso do trabalho é avaliado pelo resultado final e não pelo cargo ou política. Essa consideração é possível ser comprovada, pois foi notado que a quantidade de projetos geridos por eles é baixa, isso pode ocorrer por várias questões notadas em entrevista e pelo questionário respondido. Uma delas é que ocorrem mudanças constantes na liderança da diretoria, pois por mais que esteja implantado o gerenciamento de projetos e assim deveria ocorrer uma redução da hierarquia, pois por ser cargo político, ocorrem mudanças no governo que interverem nos cargos da alta direção do Ministério. Com isso ocorrem mudanças na gestão, então um projeto que era considerado importante e de acordo com a estratégia deixa de possuir a mesma importância, fazendo com que o projeto não alavanque e pare de possuir patrocínio, fazendo com que o sucesso do trabalho, junto a produtividade das pessoas, se avalie pelo cargo político. Dessa forma, no

caso do Ministério das Cidades, a sua estrutura ainda possui alguns traços de abordagens funcionais.

Ainda sobre a baixa produtividade no gerenciamento dos projetos, outro fator que pode levar a isso são as poucas horas aplicadas em treinamento para a equipe. Assim, pode ser provado pelo que Kerzner (2006) comenta sobre a excelência na gestão de projetos, que há uma necessidade de aperfeiçoamento no sistema, pois muitos fatores podem influenciar no sucesso ou fracasso da metodologia de gestão de projetos de uma organização e ocorrer mudanças no ambiente organizacional é uma realidade comum. Com isso Kerzner (2006) continua afirmando que mudanças exigem uma dedicação dos administradores em todos os níveis da organização. A ABGP (2005) também relata que para assegurar que os participantes de um projeto possam trabalhar na organização de forma produtiva é necessário que o gerente de projetos e as outras pessoas responsáveis desenvolvam habilidades para que seja possível atingir os objetivos do projeto.

Sobre a taxa de sucesso das pessoas em relação aos projetos, o OGC (2002) relata que é de extrema importância possuir uma estrutura organizacional eficaz para o projeto, para que assim alcance o sucesso do mesmo. Isso com papéis bem definidos no início do projeto. A ABNT (2012) relata que no processo de estabelecer a equipe do projeto, o objetivo é alcançar os recursos humanos para atuar na conclusão do projeto. E no processo de gerenciar a equipe do projeto, ocorre o aprimoramento do desempenho da equipe, encoraja-se a comunicação entre os membros, orienta-se nas mudanças e soluciona questões, isso para se tornar possível o alcance do sucesso do projeto. Assim, de acordo com a análise, pode-se constatar que ocorreu uma melhora nos projetos finalizados com sucesso, pelos gerentes de projeto, após implantar o processo de gerenciamento de projetos.

Ainda sobre o tema taxa de sucesso, em relação ao percentual de replanejamento dos projetos, o PMI (2012) diz que gerente de projetos é encarregado de estabelecer os limites reais e alcançáveis do projeto e por produzi-lo de acordo com as linhas de base aprovadas. As últimas linhas de base aprovadas são bases para medir o sucesso do projeto. Isso pode ser comprovado pela análise da quantidade de replanejamentos dos projetos, pois foi notado que a não são muitos replanejamentos que ocorrem no ambiente de projetos, acredita-se que pode

ocorrer uma melhora, mas já é possível perceber que os gerentes de projetos conseguem conduzi-los de acordo com o que foi determinado no início do projeto.

Sobre o tema treinamento, o PMI (2012) cita que as pessoas envolvidas com projetos precisam possuir competências necessárias para desempenhar suas funções no projeto, mas caso não ocorra, é necessário criar um plano de treinamento com a intenção de aprimorar as competências da equipe e pode conter formas de auxiliar os membros a obter certificações que comprovam a sua capacidade para beneficiar o projeto. Dessa forma, percebe-se a importância de ter treinamentos para as pessoas envolvidas em projetos, pois pela análise percebeu que ocorre um baixo número de horas aplicadas as pessoas, conforme citado anteriormente, mas mesmo com o índice baixo, a taxa de aplicação do que foi aprendido tem sido bem utilizado na gestão dos projetos e os treinamentos têm contribuído positivamente para o ministério.

Sobre o percentual de orçamento destinado a projetos, o PMI (2012) diz que com metas e benefícios estabelecidos é possível obter uma justificativa de investimento no projeto, com isso ocorre o comprometimento e aprovação da organização. Ainda o PMI (2012) afirma que as organizações que estão na forma de projetos, deixam de atuar com abordagens funcionais. Dessa forma, essas considerações podem ser comprovadas pelo resultado obtido na análise, pois como já citado anteriormente, por mais que o Ministério tenha implantado o gerenciamento por projetos, percebe-se que o Ministério das Cidades possui uma estrutura funcional, os gerentes não estão alinhados com a alta direção, assim, não ocorre o comprometimento da organização, pois não é certo a possibilidade de ter um investimento no projeto.

Em relação ao assunto planejamento estratégico, o PMI (2012) afirma que projetos são usados como uma maneira de alcançar as metas e objetivos organizacionais que estão alinhados no plano estratégico da organização. Esse plano é o principal fator que orienta os investimentos em projetos. Assim, quando ocorre de um projeto contribuir menos para atingir os objetivos estratégicos o mesmo pode ser excluído do planejamento estratégico. A ABNT (2012) também afirma que projetos são possíveis meios para que organizações alcancem suas metas estratégicas, e orienta na identificação e desenvolvimento de oportunidades. Dessa forma, com a análise, essas considerações podem ser comprovadas, pois por

mais que ocorra um desconhecimento do plano estratégico por parte das pessoas envolvidas, percebe-se que metodologia de gerenciamento de projetos implantada auxiliou os projetos a estarem vinculados ao planejamento estratégico do Ministério das Cidades.

No decorrer da pesquisa ocorreu uma dificuldade no acesso a equipe de projetos, por isso o ideal é que o questionário não se aplique apenas aos gerentes de projetos, mas também a toda a equipe envolvida. Dessa forma, como sugestão de projetos futuros é que utilizem no estudo de caso stakeholders, gerentes de projetos, membros da equipe dos projetos e outras pessoas envolvidas, de forma que o questionário possa ser aplicado com 30 ou mais pessoas.

Outras sugestões de projetos futuros são: Aplicar essa pesquisa em outras áreas de conhecimento, tais como qualidade e escopo, para ter uma área de trabalho maior do ambiente de projetos; Aplicar em vários Ministérios e ao final fazer um comparativo do resultado obtido em cada um.

REFERÊNCIAS

ABGP (Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos). **Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos (RBC)**. Versão 1.1. Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos, 2005.

ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). **Orientações sobre gerenciamento de projeto (ISO 21500:2012)**. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2012.

ALEXOS. ALEXOS Global Best Practice. Disponível em: <<https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2>>. Acesso em: 04 maio 2015. 21:42.

ANGELO, Adalcir da Silva. Entendendo o PRINCE2™. **Revista Mundo PM**. Ed. Mai/2008. Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=264>>. Acesso em: 14 mar. 2016. 15:34.

FIRMINO, Lincoln. **Princípios de Gerência de Projetos. MBA Executivo em Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

IPMA (International Project Management Association). **IPMA Competence Baseline Version 3.0 (ICB)**. ICB Version 3.0. International Project Management Association, 2006.

ISO 31000. **Norma Internacional ISO 31000**. Disponível em: <<http://www.iso31000qsp.org>>. Acesso em 29 abr. 2015. 20:15.

KEELLING, Ralph. **Gestão de Projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2002.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OGC (Office of Government Commerce). **Project In a Controlled Environment (PRINCE2)**. 3. Ed. London, 2002.

OGC (Office of Government Commerce). **The PRINCE2 Foundation Training Manual**. Version 1.0d. London, 2010.

PMI (Project Management Institute). **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 5. Ed. Project Management Institute, 2012.

SISP (Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação). **Metodologia de gerenciamento de projetos do SISP**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Brasília, 2011.

VALLE, André Bittencourt do. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

VARGAS, Ricardo Vargas. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 7. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VERZUH, Eric. **MBA compacto, gestão de projetos**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa com Ministério das Cidades**Pesquisa Ministério das Cidades – Gerente de Projetos**

1. O trabalho como gerente de projeto me realiza como profissional?

- ☐ Discordo plenamente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo plenamente

2. Ao trabalhar como gerente de projetos me sinto importante para a organização?

- ☐ Discordo plenamente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo plenamente

3. Antes de trabalhar como gerente de projetos me sentia importante para a organização?

- ☐ Discordo plenamente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo plenamente

4. Trabalhar como gerente de projetos torna meu trabalho com projetos mais produtivo para a organização?

- ☐ Discordo plenamente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo plenamente

5. Antes de trabalhar como gerente de projetos meu trabalho com projetos era produtivo para a organização?

- ☐ Discordo plenamente

- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo plenamente

6. Como gerente de projetos quantos projetos consigo gerir simultâneamente?

- ☐ 1 a 3 projetos
- ☐ 4 a 7 projetos
- ☐ 8 a 11 projetos
- ☐ Mais de 11 projetos

7. Antes de implantar o gerenciamento de projetos qual o percentual de projetos eu conseguia finalizar com sucesso?

- ☐ 0% a 20%
- ☐ 21% a 35%
- ☐ 36% a 50%
- ☐ 51% a 75%
- ☐ 75% a 100%

8. Depois de implantar o gerenciamento de projetos qual o percentual de projetos eu consigo finalizar com sucesso?

- ☐ 0% a 20%
- ☐ 21% a 35%
- ☐ 36% a 50%
- ☐ 51% a 75%
- ☐ 75% a 100%

9. Quantos replanejamentos são feitos entre o início e fim do projeto?

- ☐ 1 a 3 replanejamentos
- ☐ 4 a 7 replanejamentos
- ☐ 8 a 11 replanejamentos
- ☐ Mais de 11 replanejamentos

10. Ao trabalhar como gerente de projetos quantas horas de treinamento por ano tenho participado?

- ☐ 0 a 30 horas
- ☐ 31 a 60 horas

- ☐ 61 a 90 horas
- ☐ 91 a 120 horas
- ☐ Mais de 120 horas

11. Consigo aplicar o que aprendi nos treinamentos para melhorar a minha capacidade de gerir projetos?

- ☐ Discordo plenamente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo plenamente

12. Os treinamentos que participo, como gerente de projetos, tem contribuído positivamente para a organização?

- ☐ Discordo plenamente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo plenamente

13. Antes de implantar o gerenciamento de projetos qual o percentual do orçamento global era destinado a projetos?

- ☐ 0% a 20%
- ☐ 21% a 35%
- ☐ 36% a 50%
- ☐ 51% a 75%
- ☐ 75% a 100%

14. Depois de implantar o gerenciamento de projetos qual o percentual do orçamento global é destinado a projetos?

- ☐ 0% a 20%
- ☐ 21% a 35%
- ☐ 36% a 50%
- ☐ 51% a 75%
- ☐ 75% a 100%

15. Antes de implantar o gerenciamento de projetos qual era o percentual de projetos que estavam vinculados aos objetivos estratégicos?

- ☐ 0% a 20%
- ☐ 21% a 35%
- ☐ 36% a 50%
- ☐ 51% a 75%
- ☐ 75% a 100%

16. Depois de implantar o gerenciamento de projetos qual o percentual de projetos estão vinculados aos objetivos estratégicos?

- ☐ 0% a 20%
- ☐ 21% a 35%
- ☐ 36% a 50%
- ☐ 51% a 75%
- ☐ 75% a 100%